

## 第1章

# ベトナムにおける日系繊維企業の 人材育成・ビジネス教育

(川村晃正)

### はじめに

本稿は、メコン地域市場経済化のハブ的役割を果たしつつあるベトナムを対象に、そこにおける日系繊維企業の人材育成、ビジネス教育について考察するものである。

以下では、まずASEANへのFDI先駆者ともいえる繊維企業の海外進出のプロセスを確認し、次いでベトナム進出の日系繊維企業の現状を概観する。それを踏まえて、2017年2月23～25日、10月30～11月1日の2回にわたって訪問した日系繊維企業6社の事例を取り上げて紹介する。最後にこれらの事例から浮かび上がっている現地企業の人材育成の現状を明らかにして、そこでのビジネス教育の課題について考察していくこととする。

## 1. 繊維産業と海外進出

### 1-1 戦後日本繊維企業のアジア進出

戦後日本の繊維企業は復興期から高度成長期初期にかけて日本経済の牽引役を演じたが、経済の高度化に伴って産業に占める地位は低下していった。特に、1960年代後半からの労働者不足と人件費の上昇、日米繊維摩擦や1971年のニクソンショックによる為替レートの引き上げ、韓国・台湾・香港のNIESの激しい追い上げといった諸要因が重なり合って、繊維企業は海外にその活路を求めた。

繊維企業のそうした気運に拍車をかけたのが東南アジア諸国の外資導入政策であった。台湾・韓国は1960年代後半に、さらにマレーシア、インドネシ

アも1970年代前半に積極的に政策を推し進めた。

この時期海外投資をリードしたのは合繊メーカーであった。合繊メーカーによるASEANへの投資は、主にタイ、インドネシア、マレーシアにおいて行われた。東レは1963年にタイに進出し、70年代前半には原糸・紡績・織布・染色の一貫生産体制を築き上げた。帝人も同様に、1965年にはタイ帝人を設立し、1970年代前半までに現地の合弁企業とともに原糸－紡績－織布－縫製までの垂直的企業体を形成した。その後、残りの合繊メーカー、大手綿紡績会社もこれらASEAN3ヵ国へと続々と進出していき、ASEANは日本の合繊・紡績メーカーの一大集積地となった。

ASEAN諸国のうち、域内先進国タイ、インドネシア、マレーシアの繊維産業が原糸から製品に至るまでバランスのとれた産業構造を持つに至ったのはこうした事情による。他方、遅れて工業化を開始したベトナムでは、川上・川中部門が幼弱なまま川下部門にあたる縫製部門が突出するという偏頗な繊維産業構造が形成された。ASEAN全体の分業関係のなかでのベトナム繊維産業のポジション形成にはこうした歴史的経緯を考慮する必要がある。

## 1－2 プラザ合意後の繊維企業の海外進出

1985年のプラザ合意以降、円高が急速に進んだ。その後円高が構造化するなかで製造業の海外進出に拍車がかかった。図表1は1997年以降の製造業における国別現地法人数の推移を示したものである。

1997年製造業における世界全体の現地法人数は18,223であり、そのうち半分近くをアジアが占めていた。アジア域内では中国が23%を占めて首位だったが、この時点ではASEANへの日本企業の進出も多く、タイ、インドネシア、マレーシアといった域内先進国を中心に日本企業の現地法人が置かれた。

表中の指数Aが示すように、1997年から2008年の10年間で全製造業の海外法人数は18,223から21,264と1.17倍の増加にとどまったのに対して、中国は2,069から4,878へと実に2.4倍に著増した。この10年間は中国の「世界の工場」としての地位確立の時期であり、日本企業もその地に集中的に進出した。

ASEAN諸国に目を転じると、この地域への日本企業進出にいくつかの変化が生じていた。タイの現地法人数は順調に増加していたが、インドネシアは横ばい、マレーシアは減少に転じていた。そうしたなか注目されるのはベトナムで、120から332と大幅な伸びを示したことである。絶対数はまだ小さいが、その背景には1990年代半ばからの本格的な外資導入があり、日本企業

図表1 製造業の国別現地法人数

(1997・2008・2017年)

地 域	1997年		2008年		2017年		指数 (A)		指数 (B)	
	全製造業	内繊維・衣服	全製造業	内繊維・衣服	全製造業	内繊維・衣服	全製造業	繊維・衣服	全製造業	繊維・衣服
全世界	18,223	597	21,264	494	29,904	449	117	83	141	91
アジア	8,813	498	12,710	448	18,719	394	144	90	147	88
内中国	2,069	276	4,878	310	6,774	222	236	112	139	72
タイ	1,191	60	1,577	37	2,412	43	132	62	153	116
インドネシア	605	54	659	34	1,218	39	109	63	185	115
マレーシア	791	12	759	8	965	6	96	67	127	75
ベトナム	120	11	332	15	972	26	277	136	293	173

出所：各年版『海外進出企業総覧 国別編』東洋経済新報社による。指数Aは1997年を100、Bは2008年を100とする

のベトナムへの関心の高まりがあった。

指数Bは2008年を起点にその後10年間の変化をみたものである。2008年9月リーマンショック後の円高の進行、2011年東日本大震災による生産拠点の分散化、電力料金の値上げ等によって製造業の海外進出が加速した。また近年では、国内需要が伸び悩むなかで進出先の国やその近隣諸国の需要取り込みを目的とした海外投資の高まりがあって、この10年間で現地法人数は21,264から29,904へと1.64倍に増大した。

アジアに絞って国ごとの変化をみると、中国の現地法人数は4,878から6,774へと1.4倍に増えて、相変わらず中国への旺盛な企業進出があったことを示している。しかし、その伸び方は前の10年に比べると鈍化した。代わって注目されるのはベトナムである。まだまだ絶対数では中国の1割弱に過ぎないが、この間の伸び率は3倍弱と著しかった。引き続きベトナムへの旺盛な進出を示している。1997年の時点ではASEAN 域内先進国の1割程度に過ぎなかった現地法人数が、2017年の時点ではタイには及ばないまでも、マレーシアを追い抜きインドネシアに近づくまでとなった。

ベトナムへの日本企業進出を促したのは「チャイナ・プラス・ワン」の動きであった。2000年代中頃から中国では元の切り上げ、賃金水準の上昇、人材の採用難、地代やオフィス賃料の上昇、さらには反日デモ、尖閣諸島問題、政治的緊張関係とリスクの高まりがみられ、中国一極集中化のリスクを避けて生産拠点の分散化を図るため新たな投資先を求める動きが出てきた。とはいえ、中国の「世界の工場」としての地位は変わらず、ベトナム進出はあく

まで中国一極化のリスクを避けて製造コストの安価な地域への立地を求めているものであったことは否めない。だが、新たな投資には製造コスト削減のみならずベトナム国内、さらにはASEAN 地域への販売拠点構築といった戦略的な狙いも垣間見える。

図表 1 によって繊維産業（繊維・衣服）の20年間の動向を見てみよう。1997年時点では繊維企業海外現地法人数597の8割以上がアジアに集中し、その5割近くを中国が占めていた。しかし、その動きは2008年にはスローダウンし、2017年には中国の現地法人数は減少に転じている。そうしたなか、まだ絶対数は小さいもののベトナムへの繊維企業の進出が着実に伸びていることが見て取れるのである。

そこで、以下ではベトナムにおける日本繊維企業進出の実態について検討していくことにしよう。

## 2. ベトナム進出の日系繊維企業

### 2-1 繊維企業のベトナム進出状況

ベトナムは1986年末に「ドイモイ政策」の採用を決め、1991年にはそれを国家戦略の基本路線とし、市場経済化への道を本格的に歩み出した。1986年から92年カンボジア和平協定までの5年間に、日本のベトナム直接投資は建設業、エンジニアリング、コンサルティングが主で、製造業では小規模な縫製、刺繍関連企業がわずかに進出する程度であった。そこで1993年刊行の『海外進出企業総覧』（東洋経済新報社）によって企業の具体的な進出状況を見てみよう。

この時点で同書が捕捉した日系企業は3件であった。1990年設立の「Vieco Hikosen Co.」（飛行船60%出資）、1991年操業の「Hong Macau Concrete Product」（トーマン50%出資）、「Poul Yick Construction & Investment Co., Ltd.」（日本工営60%出資）で、いずれも合弁会社である。このうち、「Vieco Hikosen Co.」は繊維企業で従業員400人を擁し、エプロンほか婦人衣料関係等月産2万枚の衣服を製造していた。おそらく最も早いベトナム進出繊維企業といえよう。

ベトナムへの日本企業の対外投資が本格化するのは1994年2月の米国の対越経済制裁解除以降である。この頃から1997年のアジア危機の頃までが日本企業の「第一次ベトナム投資ブーム」となった。投資を促した要因は、原油など資源の豊富さ、器用・勤勉かつ安価で豊富な労働力、市場の将来性等で

あった。

図表2は、第一次投資ブーム以降の日系企業の主要業種別進出企業数（存在数）を概観したものである。なお、ここで示される数字のほかにカウントされない企業が多数あることを予め断っておく。

第一次投資ブームにわたった1997年について見てみよう。進出企業は多岐の業種にわたっているが、製造業で大きなウエイトを占めたのは輸送機器（16社）であった。次いで多かったのが繊維業（11社）で1割近くを占めている。輸送機器とともにベトナム進出の先導役を務めたといえよう。とはいえ、輸送機器と電機機器、機械、精密機器を合わせたものを機械工業関連業種とすると32社にのぼり、この時期の進出企業の中心はこれら機械工業関連企業であった。1994年には三菱自動車、ソニーが認可され、96年にはスズキ、97年にはホンダがベトナムに進出している。

1997年のアジア通貨危機で第一次投資ブームは頓挫し、通貨危機回復後もベトナム投資は停滞し続けた。日本企業もベトナムへの投資意欲を減退させたが、その要因としてはベトナムにおける産業インフラや法体系の未整備、行政の硬直性などが挙げられる。だが、それ以上により大きく作用したのは中国の「世界の工場」としての吸引力であり、日本企業の関心が中国へと向かったことにある。

2002年秋頃には日本企業の関心も再びベトナムに向き始めた。2003年11月には「日越投資保護協定」が締結されて日本の投資家は協定の枠組みのなかで投資活動が保護されることとなり、2004年からの「第二次ベトナム進出ブーム」が始まった。その後しばらくして「チャイナ・プラス・ワン」としてベトナムが注目されるようになった。ベトナム側も2006年7月「企業法」、 「投資法」の施行、2007年1月WTOへの正式加盟と条件整備を行った。日本との関係では特に2009年10月の日越EPA発効や、日本からの外資導入の条件整備があった。

では、2008年の具体的な進出状況はどうであったか。図表2によるとやはり機械・電機・輸送・精密などの機械工業関連業種が進出企業の中心であって、繊維企業はわずか15社（5%）にとどまっていた。ベトナム進出の主流が完全に機械工業に移っていることを示している。

リーマンショックによってこの進出ブームは一時後退する。しかし、2011年から13年にかけてベトナムへの進出は再び活発となった。大企業は現地市場獲得型が多く、中小企業は元請企業の要請や生産コストの低減を求めている。

図表 2 主要業種別ベトナム進出企業数

(1997・2000・2008・2017年)

業 種	1997年	2000年	2008年	2017年	指数 (1997/2017)	1997年構成比	2017年構成比
進出企業総数	120	172	332	972	810	100.0	100.0
製造業	86	117	224	517	601	71.7	53.2
食料品	7	8	10	35	500	5.8	3.6
繊維業	11	15	15	26	236	9.2	2.7
化学	8	14	29	62	775	6.7	6.4
鉄鋼	5	6	9	21	420	4.2	2.2
金属	8	12	14	40	500	6.7	4.1
機械	6	6	16	40	667	5.0	4.1
電気機器	7	16	57	95	1,357	5.8	9.8
輸送機器	16	18	28	61	381	13.3	6.3
精密機器	3	5	10	22	733	2.5	2.3
卸売業	3	6	17	139	4,633	2.5	14.3
小売業	—	—	3	27	—	—	2.8
金融・保険業	3	3	3	17	567	2.5	1.7
運輸・倉庫業	3	9	19	71	2,367	2.5	7.3
サービス業	9	12	43	88	978	7.5	9.1

出所：各年版『海外進出企業要覧 国別編』東洋経済新報社より作成

進出が多かった。2011年の東日本大震災による生産拠点の分散化を図る企業も増えた。

この期の進出ブームも2014年以降下火となっていった。それを踏まえて2017年4月時点の進出企業の動向を見ておこう。企業数972社のうち製造業が517社（53.2%）、商業・サービス部門が342社（35.2%）であった。製造業では相変わらず電気機器が95社と最も多く、次いで化学62、輸送機器61、機械40、精密機器22と続く。機械工業関連業種が製造業進出の主軸であることには変わらない。繊維企業は中小零細企業が多く、かつ進出・撤退の回転が早いため統計的に捕捉されないものが多数あること留意しておかなければならないが、図表では26社（3%）にとどまった。

ついでながら、この10年の変化で注目されるのは商業・サービス部門の伸長である。特に卸売業が急増していて、2008年時点で17社であったのが139社と8.1倍に増えている。小売業と含めると166社にのぼる。これに関連して運輸・倉庫業も19社から71社に急増した。サービス業も43社が88社と2008年よりも2倍に増えた。全体でこの部門が3割5分を占めるまでとなった。ベ

トナムへ投資が「コスト削減型」から「現地市場獲得型」へと広がりをみせていることを示していよう。

## 2-2 2017年における日系繊維企業の状況

図表3は、2017年4月時点でのベトナムに進出している繊維企業の概要を示したものである。繊維企業数は進出企業967社のうち36社とわずか4%弱に過ぎない。しかし、ベトナムの輸出貿易における繊維関連製品のウエイトの大きさを考えると、日系繊維企業の生産や経営のあり方がベトナムの工業化において果たす役割はまだまだ大きなものがあるといえよう。なお、この表を検討するにあたって次の3点に留意する必要がある。第1点は『総覧』に記載されていない多数の繊維関連の進出企業が存在することである。例えば、今年2回に分けてベトナム調査を行った際に訪問した7社のうち4社はこの図表にはない。第2点は、この図表の背後には進出してすぐに撤退した企業も多数あり、逆にいえばこの時点まで存続した企業がここに掲載されているという点である。第3点は一つの親会社がいくつかの部門に分かれて進出している場合もそれぞれ独立の現地法人1社とカウントした。

この図表から次の点が指摘できよう。(ア)設立・操業時期については、「第一次投資ブーム」(1995~97年)9社、「第二次ベトナム進出ブーム」(2004~07年)7社、2010年代18社が多かった。(イ)資本金額分布は500万ドル以上が3社、300~499万ドル5社、100~299万ドル11社、100万ドル未満14社、不詳3社であった。繊維企業としてはモリト970万ドル、グンゼ650万ドルが大きく、あとは資本金額の小規模なものが大半で、100万ドル未満が14社と40%近くを占めている。(ウ)出資形態別は独資24社、合弁会社9社、不明が3社であった。合弁会社は日系企業同士のものがほとんどで、外資との合弁は現地法人資本とが1社、香港資本とが1社であった。(エ)進出のパターンとしては、アパレル企業や副資材メーカーが生産基地として進出するケース(14社)、商社系企業が生産拠点ないしは流通機能を果たすために進出するケース(21社)とに大きく分けられる。後者については商社がユーザーとの間に介在して受注したユニフォームや作業着などの少品種量産品の生産拠点として自ら子会社を設立して現地生産を行うケースと、輸出入業務や繊維品の卸売等まさに商社としての機能を果たすために進出したケースとに分けられる。(オ)現地企業の事業内容は、インナー・ユニフォーム・作業着・ブラウス・婦人服・ウェディングドレス等の製造・販売が18社、テキスタイル1社、ミシン糸・服飾



図表 3 ベトナム進出日系繊維企業

	企 業 名	所在地	事業内容
1	Gunze (Vietnam) Co., Ltd.	HCMC	インナーウェアの製造・販売
2	Yasuda (Vietnam) Co., Ltd.	HCMC	婦人服の製造
3	Hop Thinh Co., Ltd.	Haiphong C.	作業服の縫製
4	Nomura Potranco Co., Ltd.	Haiphong C.	衣料品の縫製
5	Sankei (Vietnam) Co., Ltd.	HCMC	衣料副資材製造・販売
6	Unimax Saigon Co., Ltd.	HCMC	ユニフォームの製造・販売
7	Vietnam Wacoal Co., Ltd.	Dong Nai	インナーウェアの製造
8	Wonderful Saigon Garment Co., Ltd.	HCMC	各種ユニフォームの縫製及び衣類縫製品の輸出
9	YKK Vietnam Co., Ltd.	HCMC	ファスニングの製造・販売
10	Teijin Frontier (Vietnam) Co., Ltd.	Dong Nai	衣料品の加工・製造・販売・輸出
11	Lecien (Vietnam) Co., Ltd.	HCMC	婦人インナーウェアの製造
12	Nicca Vietnam Co., Ltd.	Dong Nai	繊維用界面活性剤の製造・販売
13	Watabe Wedding Vietnam Co., Ltd.	Dong Nai	ウェディングドレスの製造
14	GF Vietnam Co., Ltd.	HCMC	衣料品の検品、コンサルティング
15	SHIMADA SHOUJI (VIETNAM) CO., LTD.	Binh Duong	アパレル縫製資材の製造・販売
16	Nomura Thanh Hoa Co., Ltd.	Thanh Hoa C.	衣料品の縫製
17	Vietnam Kuraudia Co., Ltd.	Binh Duong	ウェディングドレス、パール等の製造・縫製
18	Dong Nam Woolen Textile Co., Ltd.	Nam Dinh	梳毛織物の製造・販売
19	SB Saigon Fashion Co., Ltd.	HCMC	婦人ブラウス、スーツの製造
20	Hong PhucDuc Co., Ltd.	HCMC	機能アパレル製品の縫製
21	Kane-M Danang Co., Ltd.	Danang C.	服飾資材、生活資材の金属・樹脂・繊維製パーツの製造・加工・販売
22	Onward Kashiya Vietnam Ltd.	HCMC	衣料品の販売
23	SB Pearl Fashion Co., Ltd.	HCMC	レディース衣料の製造
24	ToyotsuVehitecs Vietnam Co., Ltd.	Binh Duong	衣類、刺繍製品の製造
25	Fujix Vietnam Co., Ltd.	HCMC	縫製用ミシン糸の販売
26	Sumitex Vietnam LLC	HCMC	アパレル製品の生産管理・輸出等
27	Kuraray Trading Vietnam Co., Ltd.	HCMC	繊維製品、化学品の輸出入・販売
28	Nihonwasou Vietnam Co., Ltd.	HCMC	和装縫製に関するコンサルティング
29	Toyoshima Vietnam Co., Ltd.	HCMC	縫製業・卸売業・輸出入業
30	Unitica Trading Vietnam Co., Ltd.	Hanoi C.	繊維、衣料、産業資材の輸出入・販売
31	Ace Crown Vietnam Co., Ltd	HCMC	工業用ミシン糸販売
32	AOKI Vietnam Co., Ltd.	Long An	衣料品（パジャマ）の製造・販売
33	Kiyohara Vietnam Co. Ltd.	HCMC	服飾資材、その他の輸出入・販売・コンサルティング
34	Nomura Trading Vietnam Co., Ltd.	HCMC	貿易業
35	Chori Vietnam Co., Ltd	HCMC	繊維の輸出入
36	Gunze Hanoi Co., Ltd.	Ha Nam	工業用ミシン糸の販売

出所：『海外進出企業総覧』週刊東洋経済（臨時増刊），2017年より作成



設立・ 操業年	資本金・売上高	従業員数	備 考
1995年	(資) 650万 US\$	614人	グンゼ100%
1995年	(資) 150万 US\$	800人	安田縫製79.3%, オンワード樫山15%, 安田縫製(間) シャルム5.7%
1997年	(資) 100万 US\$ (売) 161万 US\$	311人	東洋紡 STC50%, コーコス信岡50%
1997年	(資) 53万 US\$ (売) 2,142億 D	1,382人	野村貿易100%
1997年	(資) 90万 US\$	—	三景100%
1997年	(資) 250万 US\$	950人	伊藤忠商事80%, ボンマックス20%
1997年	(資) 450万 US\$	2,165人	ワコール Wacoal International Hong Kong100%
1997年	(資) 240万 US\$ (売) 270万 US\$	433人	丸紅15%, サンエス29%, ガードナー20%
1998年	(資) 1,680万 US\$	—	YKK
2001年	(資) 116億 D	450人	帝人フロンティア57%, Teijin Frontier (Hong Kong) Ltd.43%
2004年	(資) 150万 US\$	644人	ワコール100%
2005年	(資) 350万 US\$ (売) 1,542億 D	34人	日華化学 Hong Kong Nicca Chemical Ltd.100%
2005年	(資) 310万 US\$ (売) 500万 US\$	382人	ワタベウエディング100%
2006年	(資) 50万 US\$	386人	野村貿易30%, タグチ3.5%, Hong Kong GF Ltd.66.5%
2006年	—	30人	島田商事
2007年	(資) 90万 US\$	615人	野村貿易100%
2008年	(資) 280万 US\$ (売) 14,872万円	92人	クラウドディア100%
2010年	(資) 350万 US\$ (売) 103億 D	60人	トーア紡20%, Nam Dinh Silky Textile Investment Joint Stock Co.74.3%, 常熟市華博毛紡織物5.7%
2010年	—	—	日鉄住金物産100%
2011年	—	—	原田産業
2011年	(資) 970万 US\$	344人	モリト100%
2011年	(資) 100万 US\$	—	オンワード樫山100%
2011年	—	—	日鉄住金物産100%
2011年	(資) 150万 US\$	462人	豊通ヴィーテクス60%, 豊田通商40%
2012年	(資) 136億 D	7人	フジックス100%
2012年	(資) 140万 US\$	175人	スミテックス・インターナショナル100%
2013年	(資) 70万 US\$	23人	クラレトレディング100%
2013年	(資) 10万 US\$	—	日本和装ホールディングス100%
2013年	(資) 160万 US\$ (売) 215億 D	301人	豊島100%
2013年	(資) 75億 D (売) 975億 D	6人	ユニチカトレディング100%
2015年	(資) 30万 US\$	—	大貫繊維51%, 帝人フロンティア36%, サラインターナショナル13%
2015年	(資) 25万 US\$	56人	アオキ100%
2015年	(資) 30万 US\$	4人	清原100%
2015年	(資) 50万 US\$	15人	野村貿易100%
2016年	(資) 25万 US\$	—	蝶理100%
2016年	(資) 330万 US\$	6人	グンゼ100%

などの副資材関係が5社、検品や生産管理コンサルティング等が3社、そして繊維品の販売、輸出入など流通関係が9社であった。(カ)時系列的に見たベトナム進出企業の特徴は、第一次投資ブームに進出した繊維企業は縫製業務を行うことを目的としたもので、1,000人前後から2,000人規模工場でインナー、ユニフォーム、作業着といった少品種大量生産の繊維製品を製造した。人件費の安さが主な進出動機であったといえよう。第二次ベトナム進出ブーム時になるとウェディングドレスといったファッション性のあるもの、あるいは縫製のための副資材、「検品」などの縫製業の補完的企業が進出し始め、その流れは2010年代へと引き継がれていき、さらに製品販売、輸出入業務、副資材流通を扱う商業機能を担当する企業の進出が目立つようになるのである。そこにはベトナム国内やメコン地域内後発工業国への販路拡大の思惑も働いているようである。(キ)進出地域では、南部のホーチミン市及び隣接省郡が27社となり4分の3が南部に集中している。北部ではハノイ市・ハイフォン市及び隣接省郡が7社、中部ではダナン市1社とまだまだ少ない。しかし、ホーチミン市周辺の人件費の高騰・人材供給難もあり、今後は北部・中部への進出が増大していくだろう。

### 3. 進出企業の人材育成・ビジネス教育の現状

ここで取り上げた6社は、アパレル関連の企業4社、繊維資材企業1社、繊維関連企業1社である。これらはすべてベトナム現地法人で、それらの親会社は大企業から中小企業までさまざまである。

各事例では、親会社の紹介特に海外事業展開状況、現地法人の経営・生産体制、そこでの人材育成・ビジネス教育の現状を取り上げて、できるだけありのままの姿を示すようにした。そのため、内容的にはまとまりを欠いていることを予め断っておく。なお、各社の概要については図表4にまとめておいた。

#### 3-1 A社

##### ①親会社について

A社の親会社は明治期に創業した日本有数の繊維企業である。同社は繊維以外の事業部門も展開し、繊維関連事業部門のウエイトは年々相対的に低下している。

図表4 ベトナム訪問日系繊維企業の概略

(2017年)

社名	所在地	設立	資本金	従業員数	日本人管理者	事業内容	販売先
A	南部	1995年	650万ドル	615名	6名 (社長, 副社長他)	インナー	日本97% 国内3%
B	北部	1997年	23万ドル	1,400名	6名 (社長, 管理者, 技術者4)	ユニフォーム・OEM生産	日本90% 国内10%
C	南部	2005年	550万ドル	920名	3名 (社長, 工場長, 技術部長)	タオル・小物・バッグ	日本95% 国内5%
D	北部	2005年	480万ドル	300名	2名 (社長, 副社長・総務／営業)	紳士・婦人・子供靴下	日本100%
E	南部	2005年	100万ドル	940名	10名 (社長, 事務2, 顧客対応7)	検品・修整	日系アパレル等
F	北部	2017年	330万ドル	34名	3名 (社長, 工場長, 技術部長)	ミシン糸製造・販売	日系アパレル等

同社の海外展開は1980年代初頭に中国企業と技術指導・製品引取の合作契約をしたのが海外進出の始まりであった。1985年のプラザ合意後の急激な円高の進行、繊維製品の輸入急増、バブル経済崩壊後の長期経済低迷によって同社のアパレル事業の国内生産は縮小するなかで、同社の海外事業展開は積極度を増した。

中国及びASEANでの本格的な生産拠点設立とそのネットワーク構築は1990年代に入ってからである。90年代初頭にタイ、インドネシア、中国に、95年にベトナム、そして2000年代に入って中国ブランチを増やし、さらにバングラディシュにも進出していき、海外進出経験を蓄積した。そのため海外進出のノウハウ、海外子会社での生産管理や人材管理・育成のオペレーションも着実かつシステマティックに行われている。

繊維製品に関しては、10年前から本社のSCMチームがグローバル視点で全体的な生産数量、品質、人員の配分を管理し、本社のMDが製品化をコントロールしている。その方針、生産計画、コントロールに基づいて、日本国内はもとより海外生産拠点での製造・販売が行われている。本社の国内工場はマザー工場としての役割を担い、海外各地からの工員および幹部研修生の教育機関として機能している。

## ②現地企業の経営・生産体制

A社は「編立」「裁断」「縫製」を自社工場で行い、「染色」はタイとベトナムのローカル工場で行っている。生産体制は8時間労働の2～3交替制をとっているが、生産が間に合わないほどで、第2工場を必要とするほどである。

原材料は現地調達が基本で、パキスタン、タイ、ベトナムから調達している。製品のほとんどは日本向けで、数%をベトナム国内に販売している。しかし、価格的に競争は厳しく購買層が限られてくる。

A社の従業員数は600名余。平均年齢は31歳で、平均勤続年数は7年弱である。日本人駐在員は6名である。社長、副社長および幹部社員であるが、そのうち1名が外部委託工場に常駐している。中間管理者としてベトナム人課長が1名、課長補佐が2名いる。課長は入社以来の従業員で、日本語通訳からスタートした。実習で日本にも派遣された。

工場現場のスーパーバイザーは20名で、半数は大卒で残りは工員からの抜擢である。その人選は入社後10年経った者のなかから抜擢する。不足する場合は人材派遣会社からも採用する。従業員の流出や福利厚生についてはとりたてて対策を立てていないが、勤続年数が比較的に長いのは同社に対する安心感・安定感があるからだろう。

## ③人材育成・ビジネス教育

同社の従業員教育の特徴は、進出先の工場においても本社と全く同じ方針で従業員教育を行っている点である。本社は創業120年を超す老舗企業であり、本社工場でも海外生産拠点でも創業の精神を具体化した行動規範「3つの躰（あいさつをする・はきものをそろえる・そうじをする）」を従業員の間に徹底している。工場見学の際に築後20年経った工場の、新しくはないがその清潔さや従業員の帽子を脱いでの挨拶のなかに、「3つの躰」が行き届いているのを垣間見た。

生産現場のリーダー育成方法として、A社では毎年20名を超す従業員を会社負担で日本に送り込み、国内の工場において3年間の研修を受けさせて帰国後に彼らを工場のリーダーとする仕組みを持っている。

ワーカーについては、3ヵ月間の実習を受けるため日本に派遣する。他方、本社の日本人社員も実習のためベトナムに派遣される。その目的はローカル従業員との交流と、日本人社員に海外の生産現場を肌で実感させるためである。

ベトナム人は真面目で自分のために一生懸命に学ぶことが好きだが、人の育て方、指導の仕方、ものの教え方といった部分が欠落している。中間管理者としての資質に欠ける点をどう教育するかが課題である。

またベトナム人は人とのタテ・ヨコのコミュニケーションのとり方が十分でない。仕事を円滑に進めるための「報・連・相」が欠けている。日本人スタッフで経営、生産、販売すべてを管理・監督することは困難であるから、そのためにも現地人材育成が課題であり、まずは現地スタッフの高度化が要求される。A社の社長は、自ら直接ローカルスタッフに話しかけ、ダイレクトな関係づくりを日常的に行うようにしている。これも OJT の一つか。

A社では、「経営の現地化」のため次の方針に基づいて人材教育を行っている。(ア)現地人材の日本研修(数ヵ月から3年)を実施し、将来のASEAN人材育成を計画している。(イ)現地スタッフへの権限の委譲と責任の移管を進めている。(ウ)ビジネス教育は各国、各社の事情に応じて個々の会社が行う。

日本独自の思想、教育体系に基づく日本式経営理念を直ちに現地法人に移植することは困難であるから、同社では両国の国民性の違いを踏まえて、日本人の思想に近い、あるいは理解できる人材の採用に努めている。

近年A社は幹部人材として大学新卒3名を採用した。そのうちの1名はホーチミン工科大学を卒業した女性である。この女性を幹部候補生として3年間本社工場に派遣した。そこでは日本語教育を徹底し、N4からN2までのレベルに引き上げることをした。また日本人と同じ待遇のもとで、専門科目の勉強よりも本社の社風に馴染ませることを旨とした。(2017年2月訪問調査)

## 3-2 B社

### ①親会社について

B社の親会社は大正年間の南洋貿易に始まる中堅貿易商社である。同社の事業分野はアパレルのほかフード、鉱産物、マシナリー、エレクトロニクス、化学品など多岐にわたっているが、繊維事業部門は売上のほぼ3分の1を占める。

一般的に、商社のアパレルOEM事業のメリットは、「工業力」と「商業力」を併せ持っていることである。「工業力」とはこれまでのOEMビジネスで培った生産設備と技術力の蓄積であり、「商業力」とは素材から製品までのトータルな視点と流通ルート、つまり仕入れ・販売ルート、情報収集力、

物流ネットワークを有することである。同社もこれを武器にアパレル事業を展開している。

## ②現地企業の経営・生産体制

B社は、ユニフォーム、カジュアルパンツ、スカート、ドレスシャツ等のOEM生産を行っている。OEM生産の発注主は親会社である。親会社は取引先であるデパートあるいはアパレル企業等と最終ユーザーとの間に介在して、取引先がユーザーから受注した製品を子会社であるB社に生産させる。製品の納入先は親会社が9割方、残り1割を国内で販売する。国内販売のウエイトを増やそうとしているが価格的には厳しい。

生地や資材は親会社から供給される。生地は中国産が多いが、その原糸は日本の紡績メーカー産を用いる。近年中国系布帛メーカーがベトナムに進出している。それに対して日系テキスタイルメーカーの進出はない。また、ローカル企業の生地は品質が良くないので調達は難しい。

B社の日本人スタッフは6名。社長1名、技術関係3名、現地採用日本人2名（このうち1名は国内販売ルート作りに従事している）。いまのところ経営は順調あるが、将来的には従業員の人件費高騰に危惧を抱いている。

同社の従業員は95%が女性で、その大半は縫製作業に従事している。B社の労働条件は、この地域の他の外資やローカル繊維企業に比べると比較的良い。平均賃金が比較的良く、勤務時間も午前7時45分～午後5時とキチンとしていて、残業も6時までである。有給休暇は14日ある。従業員の賃金は基本的に横並びであるが、基準枚数を決め、仕上げ枚数の上下差で給料差をつけている。しかし、従業員の勤続年数が長いので従業員の熟練度もそれほど差はなく、達成率で見ても上下5%程度である。

従業員の平均年齢29歳。平均年齢が高いのも女性従業員の6～7割を主婦層が占めているからである。ベトナムでは妊婦に対しては休憩時間1時間を与えること、産休は6ヵ月で産休後も1年間は昼休みに授乳させることが法律で義務付けられている。こうした女性従業員が80名ほどいる。B社は町なかにあり、自宅と工場が近接しているので彼女たちは自宅に帰って授乳することができる。既婚女性の就業が一般的であるベトナムでは勤務先が自宅に近いことはこの点からも重要で、同社の離職率の低さもここに一因があるように思われる。

また、ベトナムでは労働組合が義務付けられていて、社長以外は皆組合員

となり、その組合費の半分会社が負担している。この他、会社負担で従業員親睦旅行を行っている。ベトナムでは家族ぐるみの福利厚生政策は効果が大きい。従業員の欠員が生じた場合も、口コミで従業員の血縁関係や地縁関係で補充し、求人広告を出す必要はない。B社が20年間この地にあって安心して勤められる企業としての信用を積み重ねてきたことの成果であろう。

### ③人材育成・ビジネス教育

ワーカーには日本の勤労意識を理解させ、身に付けさせるためにスリッパを履く、床を掃除するなど5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の徹底を図っている。

同社は勤続年数の長い従業員が多く、離職率も低い。長年勤めている従業員の技術的蓄積はかなりのものであるが、その技術的蓄積をデータ化して目に見える形にできていない。作業技術の指導もデータに基づくものにしていくことが今後の課題とのことである。

B社のローカル管理者はオフィスで8名（従業員数37名）、工場内で40名（従業員数1,400名）いる。オフィスにおけるローカル管理者の仕事は、生産管理、通関業務管理、財務管理、給与計算・人事評価である。他方工場内の中間管理者の仕事は、生産指導、生産進捗管理、品質管理、安全衛生対策（5Sの推進）、道具・危険用具の管理、工具評価である。

ローカル管理者に対して求められることは、オフィスでは貿易・通関や法律の知識、生産・労務などの管理能力、経理処理能力、部局をまとめるリーダーシップである。そこでは日本人経営者への「報・連・相」が常に求められる。コミュニケーション手段としての日本語能力は必要とされるが、通訳がいる場合はそれほど流暢である必要はない。工場では生産の技術や知識をベースに、従業員への技術指導やリーダーシップ、さらに生産現場における問題意識や課題解決能力、危機管理能力が求められる。

同社ではローカル管理者育成のために、外部研修への参加、日本の親会社での研修を行っている。工場のローカル管理者育成では、親会社が関係する日本の縫製工場での研修を行っている。

また将来的にはOEMからODMへの推転が課題となる。その体制作りのための製造現場や事務スタッフの充実が課題となる。〈2017年10月訪問調査〉



### 3-3 C社

#### ①親会社について

C社の親会社はタオル業界のトップ企業である。同社はグローバル化の中で、タオルの製造（企画・開発・生産）から販売（卸売—小売）まで一貫して行うSPAの構築を目指している。

その方針のもと同社の製造部門は、本社（サンプル、商品開発、高級品生産等）を軸に、中国、ベトナムの3者を結ぶトライアングル生産体制を敷いて、その連携のもとで製織、染色、プリント、刺繍、縫製に至るまでのすべての工程を一貫して行っている。

また同社は本社所在地にタオルミュージアムを持ち、そこでの直販やネット通販を行うとともに、直営ショップを全国的に展開している。さらに同社は東京の繊維卸問屋を傘下におさめ、ブランドタオル等を百貨店へ製造販売している。

同社の海外展開は1994年中国に一貫生産工場を設立したことに始まる。そこは海外生産拠点であるとともに、中国国内で100店舗以上の小売ショップを展開している。ベトナムへは「チャイナ・プラス・ワン」として2005年に進出した。進出の理由は、温暖な気候、染色に適した良質な水、刺繍文化に象徴される優秀な人的資源の豊富さであった。ベトナムでは、中国での経験で得たノウハウをもとに工場の効率化に取り組み、30%省エネ工場を建造している。

#### ②現地企業の経営・生産体制

C社は先染め及びプリントタオルの染色・製織・縫製の一貫生産だけでなく、エプロン・キッチンマットなどの小物類やバック縫製品も生産している。そのうえ、近年ベトナムに進出してきた日系大型ショッピング・モールに直営店を出店して現地販売活動を展開し始めた。

経営については、日本人スタッフ3名（社長1名、副社長＝生産担当1名、総務・経理担当1名）で対応している。

従業員募集は斡旋業者を通じて20～30名を採用しているが、人材確保に苦勞している。遠方からの従業員には寮を完備している。通勤者はバス通勤である。バス会社が通勤用のバス路線を設け、併せて求人斡旋も行う。親会社社長の方針で工場現場での待遇改善に努めており、海外でも日本の工場と同等の労働環境作りを心掛けている。シダックスを食堂賄い業者とし、工場内

には製氷器が置かれ、自動洗浄機付きトイレを設備したりしているのはその現れであろう。

こうした待遇面での配慮にもかかわらず従業員の離職率は高く20～30%にのぼる。特にテト前後には50%に達する。勤続年数は短く、特に若い人ほど短い。ホーチミン市から100kmほど離れているにもかかわらず賃金は同市と競合し、また工業団地間での競争も激しく、人材確保に苦労している。従業員も田舎からの出稼ぎ感覚が強く、条件の良い方に流れてしまう。

### ③人材育成・ビジネス教育

同社の中間管理職は20～30名である。このうち大卒は工場長と経理長の2名である。

中国工場がマザー工場の役目を果たしており、生産現場における幹部クラスの研修は中国で行っている。幹部クラスの中から毎月2名を選んで、1ヵ月間中国でのリーダー研修に派遣している。必要に応じて2～3回派遣することもある。中国人は技術だけでなく、指示の仕方、考え方、確認の仕方がベトナム人より上であるので、ベトナム人はそれを実際に見て学ぶ。だが、中国への研修は近年中国政府の規制が厳しく、1ヵ月以上の研修に対して中国側のビザが下りない状況である。

ワーカーの技術実習では、昨年まで1年単位で延べ3名を日本の本社工場に派遣していたが、今年度から3年に延ばして20名派遣した。技能実習制度を使っている。親工場とベトナム工場の間で工場間移動という形をとっている。日本語教育は人材派遣会社の講師による講習を行っている。その派遣会社は日本派遣の手続きも委託している。〈2016年9月本社訪問。2017年2月C社訪問〉

## 3-4 D社

### ①親会社について

D社の親会社は、国内有数の靴下専門メーカーである。事業所は国内の2工場とベトナム工場である。販売先は、大手量販店や専門店から卸商、さらにスポーツ用品メーカーと幅広い。専任の企画担当者が顧客のニーズを聞き、サンプルを作り、生産プランニングを提案する。取り扱う製品はPB商品から、NPB商品、キャラクター商品、スポーツブランド品まで多種多様である。そうした多種多様な製品を一貫した生産・管理体制のもとで機動的に

製造するために、同社では稼働台数に倍するバラエティに富んだ編機を保有している。

同社では、本社工場とベトナム工場との両者を連結した生産管理システムを共有していて、編み方・素材・デザイン・形状等多種多様な生産ラインの管理を効率的に行っている。この管理システムによって原材料や商品情報全てが把握されているので、だれでも容易にインボイス等の帳票を作成できる。生産業務以外でのヒューマンエラーがなくなり、ベトナムでは特に現地スタッフのモチベーションを高めている。

## ②現地企業の経営・生産体制

D社は、年間1,000万足の紳士・婦人・子供靴下を生産している。製品は日本国内で販売される。販売は本社が担当し、生産をベトナム工場で行うという関係がうまく機能している。

生産工程で多くの人手を要するのが「セット」（蒸気で形を固定する作業）、「ペア」（片方ずつ編み上がった靴下を左右合わせて1組にする作業）、「検査」（仕上がりをチェックし、検針をする作業）といった仕上げ工程である。顧客の製品に対する安全・安心への要求は厳しく、「検針」には細心の注意が払われている。納品先によっては第三者チェックまで求めるところがある。

ベトナム工場の編立工程の生産性は本社工場の3分の1ほどである。それは、編立でいくら生産性を高めても仕上がりで不具合が生じればそのリスクはたいへん大きいから、ベトナム工場では仕上げ工程に多くの人数を割り当てそのリスク回避に努めているからである。

経営は日本人2名（社長1名と総務関係1名）で行い、技術・生産管理については中国人技術者2名が担当している。2名の中国人は3年前から勤務していて、必死に働いてくれる。彼らは日本語を話せないで、中国語を話せるベトナム人に通訳をさせている。従業員の平均年齢は20代後半で、全員自分の家から通勤している。D社所在地ではホーチミン市やハノイ市に比べると従業員の離職率は低い。だが、人件費はこの10年間で5倍に上昇した。

## ③人材育成・ビジネス教育

ベトナム人の気質は南北で異なり、北部の気質は真面目で堅い。純粹さという点では日本人よりも良い。ベトナム人はコミュニケーションがとれると日本人に対しても心を開く。

現地企業にとってローカル中間管理者が重要である。D社の場合、彼らに経営方針を話して、自分なりに判断し、考えて行動させるようにしている。中間管理者として、日本語のできる3名のベトナム人（30歳前後）を雇った。その3名は独学で日本語を学んだり、日本で研修を受けた者であったりである。オフィスは大卒、工員は高卒で、中間管理者3名のもとにベトナム人15～20名を配置する仕組みができあがっている。〈2016年8月本社訪問。2017年10月D社訪問〉

### 3-5 E社

#### ①親会社について

E社の親会社は、繊維業界の特殊分野である繊維素材・衣料品の検品・修整の専門業者として業界トップの企業である。元来検品・修整業というのは、織物産地のなかで「仕直し業」といわれて内職仕事であった。そのためこの業界はほとんどが零細企業で、同社のように国内外合わせて売上金（＝工賃）50億円近い企業は皆無である。

同社の業務内容は、検品・検針、不良箇所の修整、仕上げ加工である。検品・検針作業は機械と手作業による単純な反復作業である。他方、修整作業は病院の治療と同じで顧客ごとにそのニーズは異なり、それに合わせて一つずつ処理に適った器具、薬品、手作業でもって解決方法を決めていかなければならない。この両者を密接に絡めて、検査・検針→「不良品が発生すればそれを修整し、合格品にする」ことを一貫した流れでシステムティックに行っているのが、同社の特徴であり、強みである。

同社の作業は、顧客のニーズに応じて時には自社工場内で、時には顧客の工場に従業員を派遣して行うといった具合で柔軟性を持っている。それゆえに事業展開にあたっては、当初から設備を揃えて行う必要はなく、まずは作業チームを編成して先方の工場に派遣し、地域的な需要が確実視された段階で工場や検品センター等の固定的な設備投資をする。そしてそれを拠点に同様なやり方で、さらなる市場開拓を行う。このようにして、同社のビジネスは顧客のニーズに柔軟に対応しつつ国内からアジア全体にアメーバのように広がっていったのである。

このビジネスモデルでは作業場は賃貸でも良いし、検針機械も進出当初は最少のセットを用意すれば良い。あとは作業ワーカーとワーカーを管理・指導する中間管理者がいれば第一歩を踏み出せる。初期投資も少なくてすむの

である。

同社の海外進出は日本のアパレルメーカーや、テキスタイルメーカーなどの海外進出と軌を一にしていた。その始まりは1986年の香港で、中国の開放政策に連動しての進出であった。中国本土へは1994年に日本化学繊維検査協会の要請で進出し、その業務の一端を担った。同地に進出した日系アパレルメーカーや商社からの要望で、日本向け逆輸入品のチェックを行った。やがて現地需要も取り込んでいき、中国へはざっと数えただけでも合計10ヵ所の現地法人及びその営業所を展開している。

ASEAN への進出は2000年代に入ってからである。中国における人件費の上昇や労働問題の不安定性、さらに「チャイナ・プラス・ワン」の流れが重なり、2005年にベトナムに進出した。その後ベトナムを拠点にミャンマー、カンボジアへと枝葉を広げていった。かくして現在は中国10ヵ所、ベトナム3ヵ所、インドネシア2ヵ所、あとは韓国、インド、ミャンマー、カンボジアに各1ヵ所で事業を展開している。

こうした海外工場・検針センター数の地域的多寡は、日系繊維企業の進出集積度に連動しているともいえる。同社は進出先において事業のスクラップ・アンド・ビルトを迅速に行っている。例えばタイがその良い例である。タイはテキスタイル供給国であることから縫製メーカーが少なく、しかも人件費も高いし残業もしない等々で、わずか1年で撤退した。このような柔軟な海外展開を可能にしているのが、フランチャイズ方式である。E社はこの進出形態の一つの成功例である。

## ②現地企業の経営・生産体制

E社のオーナーは親会社をスピンアウトした元社員である。ベトナムには南部と北部の2ヵ所に工場があって、それぞれ別法人となっている。E社は南部の工場で、ここの経営は現社長にすべてまかされている。社長はベトナムの大学を卒業した日本人で、2009年にE社に現地採用された。

E社と本社との関係はフランチャイズ契約に基づいている。本社は51%の株式を保有するとともに同社の商号や業務上のノウハウ・知識、また必要に応じてE社に技術者を派遣している。E社はもともと親会社のものであったが、撤退を決めた際に、現オーナーがその経営を引き継いだ。現在では上述したように本社との合併企業となっている。ベトナム進出当初は同社の従業員規模は100名程度であったが、いまでは900名を超える規模となった。

ホーチミン市には検品業者が10～12社進出しているが、E社はいまやトップ企業である。E社の社長はベトナムを拠点にCMLへも進出しつつある。ミャンマーの場合も、親会社が撤退したあとをE社の社長がオーナーとなって経営を引き継ぐことになった。ミャンマーでの立ち上げの際にはベトナムから人が派遣された。さらにはカンボジアへもそうした形態で進出を図ろうとしている。

E社の日本人スタッフは社長含めて全部で10名である。2名が事務を担い、社長も含めて残り8名が顧客対応である。これらの日本人は社長も含めてすべて現地採用である。現地採用の日本人で意欲あるものは現社長のよう経営をまかされ、さらには新規開拓をしてフランチャイズ方式によって独立することも可能である。野心のある人材を求めている。

ベトナムでのビジネスは検品業が主体で、その7割が出張検品である。10～100名の作業チームを顧客の縫製工場等へ送り込みそこで作業を行う。日本向け製品は品質チェックが厳しく、第三者チェックを仕入れ条件に指定するところもある。縫製工場からは嫌がられる仕事である。

他方、修整作業は一品ごとに対処の仕方も異なることから複雑かつ多様である。その技術は難しく、その指導のため日本の親会社から技術部長が派遣されて指導にあたる。ふだんは処理法が困難な場合は、ネットを通じて親会社技術担当者から処理法のアドバイスを受けている。

### ③人材育成・ビジネス教育

検針は機械を使って行うが、検品は人間の手作業である。単純作業であるがワーカーのチェック力が重要となる。検品作業は「怒られる仕事」「嫌われる仕事」「立ち仕事」「達成感のない仕事」とワーカーにとっては意欲の湧かない仕事である。そのため従業員の定着率は6～7割と良くない。

必要な人材は二つに分かれる。一つはワーカーで、それに求められるのは単純かつ反復作業を飽きずに着実に行えるかどうかである。学問は必要でなく、健康で勤勉であれば良い。採用したワーカー教育としては基本的な規律を教えることが何よりも大事である。

もう一つはローカル中間管理者で、全部で9名いる。ローカル中間管理者は工場（作業）現場とオフィスとに分かれる。工場（作業）現場では従業員数900名中8名のローカル中間管理者がいる。他方オフィスでは事務関係従業員40余名中3名である。仕事の内容は前者では作業の割当、従業員の配置、



作業現場の監査、従業員の指導・教育である。後者はクライアント情報やオーダーの管理、スケジュールの作成・管理である。

こうしたローカル中間管理者に求められることは、高度な技術や専門的知識も大切だが、何よりもオフィスでは情報処理や数量管理が求められる。工場、オフィスともに共通して求められることは、「報・連・相」を徹底し日本人スタッフやクライアントと緊密な連携がとれることである。クライアントは日系企業が多いので、日本語でのコミュニケーション能力が求められる。

ローカル管理者教育として行っていることは、工場では作業現場の監査結果や問題点、あるいは改善策を定例ミーティングで確認し合うことである。オフィスにおいても基本的に同じで、課題や問題の把握状況や改善策を定例ミーティングで確認することで、そのことを通して OJT 的教育を行っている。

オフィス管理者にとって必要なビジネス教育は、報告書、会計書類等の情報処理・システム化である。〈2016年2月本社訪問。2017年2月E社訪問〉

### 3-6 F社

#### ①親会社について

F社の親会社もA社と同じである。ここではF社が所属する親会社のアパレル事業部門・繊維資材グループの概要について触れておく。繊維資材グループの事業は、祖業であった製糸業が1987年に終止符を打ったため、その主力製品がアパレル産業用のミシン糸となった。しかし、1980年代後半以降国内縫製業の空洞化に伴って、国内トップの地位を築いていた繊維資材事業も海外への展開を余儀なくされた。

1991年にインドネシアにミシン糸製造・販売会社を設立、その後1996年には中国、2012年にはバングラディシュ、そして2017年にベトナムへと進出した。副資材であるミシン糸ビジネスはその性格上基本的には現地で製造し、製品を現地で販売することになる。したがって、その海外展開の軌跡は日本のアパレルや産業用繊維資材（自動車のシートベルト・エアバック等）メーカーの海外事業展開と軌を一にするものであった。

#### ②現地企業の経営・生産体制

F社は2017年3月に設立されたミシン糸専用工場である。現在は操業準備中で、年末までに設備等の据え付けも完了する予定である。販売先は現地の



日系アパレル企業や SPA の縫製工場，自動車メーカーである。将来的には日本への輸出も計画している。

F 社がベトナム北部に進出を決めた背景には，同社がミシン糸製造ではベトナム進出の最後発メーカーであること，それゆえに南部では競争者も多く，しかもベトナムの縫製工場そのものが南部から北部や中部へ移動しつつあること，特に有力 SPA の生産拠点となる工場が北部に設立されたこと，といった事情があった。

また同社は撚糸工場と染色工場をワンセットで事業展開することを考えていたので，染色工場建造の許可を当該地方行政から与えられたことも大きかった。この撚糸－染色の一貫生産体制構築は，販売先の日系アパレル企業，特に世界展開の SPA や自動車メーカーのシビアなミシン糸への品質要求に応えようとするものであった。

世界展開している SPA や安全性を重視する自動車内装繊維資材メーカーへの売り込みには，染色強度（堅牢度），摩擦や磨耗，耐光性等に対する高い品質基準をクリアする製品づくりが求められる。そればかりでなく，2013年のバングラディシュのビル崩壊事故以降は企業の社会的責任を意識した労働条件等に配慮した企業経営であることが取引先にも求められている。こうしたユーザーのニーズに対応できる生産設備と技術力，経営内容がこれからのベトナムでの競争力の源泉となると同社では考えている。

今回の進出にあたって，同社では2016年5月からレンタル工場で予行的生産・販売をスタートした。新工場の立ち上げでは本社のグローバル技術統括部による技術支援が行われた。日本からそれぞれの技術担当者が来越して，1～3ヵ月間滞在して生産設備設置から操作までを指導した。同社の場合，機械設備・調整と作業指導とは別々の担当者によって分業化されていて，海外進出がシステムティックに行われている。

現在は操業準備中でもあり，30名体制で生産を行っている。男性1名，女性3名のリーダーのもと2交代制で生産を行っている。この30名が将来的には工場現場のリーダーとしての役目を果たすことになる。今後は50名－70名－100名と徐々に増やしていく予定である。

F 社も A 社同様に工場内部は清潔で，従業員も礼儀正しく，同社の「3つの躰」が行き届いている。日本人スタッフとベトナム人従業員とのやり取りは日本語のできるローカル社員の通訳を介して行われる。この2名は技能実習制度で3年間日本にいた経験があり，彼らへの給料は月10万円で普通の

ワーカーの5倍である。

### ③人材育成・ビジネス教育

現在は計画段階であるため、来年1～3月には4名をリーダー候補として日本の基幹工場に1ヵ月間派遣して実習させる予定である。そこではマナーや日本的（社会、生産等の）仕方を感覚的に学んでこさせる。

染色工場では化学知識や染色技能・技術の熟練が必要であるが、F社では大卒の採用は考えていない。工場の現場採用の人材のなかから育成する。大卒は苛酷な労働に就こうという意識が薄い。せいぜい専門学校卒の現場採用の人材を技術部長がOJTを通して教育していく予定である。（2017年10月訪問）

## 4. 進出企業の人材育成・ビジネス教育の課題

### 4-1 ベトナムにおける日本語教育の現状

ローカル従業員が日系企業に就職し、より優位な給与や待遇を得ようとする場合、生産現場であろうと事務部門であろうとコミュニケーション手段としての日本語能力は必須となる。中間管理職にキャリアアップしようとするならばなおさらである。

そこで、ベトナムにおける日本語教育の実状について見ておこう。

「チャイナ・プラス・ワン」として東南アジアの生産基地化への流れが生まれ、東南アジア、特にベトナムでは日本語学習熱が高まった。『2015年度海外日本語教育機関調査』（国際交流基金、2017年）によると、現在ベトナムでは中等教育から日本語が正規のカリキュラムに導入されて1万734人が日本語を「正規科目」として学んでいる。さらに高等教育でも1万9,602人の9割が日本語専攻あるいは他の専攻で日本語を学んでおり、ベトナムの高等教育機関における日本語学習者が3割を占めるほどになった。

こうした日本語学習熱の高まりは、いうまでもなくベトナムへの日本企業進出の増大と、日本企業への就業希望者が増大したことによる。日本語学習需要の増大をうけて、ベトナム政府は「国家外国語プロジェクト2020」等で政策的にその流れをあと押ししている。だが、日系企業への就業希望者のニーズを満たすまでには至っておらず、公的教育の隙間を埋めるかのように民間の日本語学校が急増しているのが現状である。

図表5 ベトナムにおける日本語学校学習者数・教師数・機関数

	実 数				
調査年度	1998年	2003年	2006年	2012年	2015年
学習者数	10,106	18,029	29,982	46,762	64,863
教師数	300	558	1,037	1,528	1,795
機関数	31	55	110	180	219

	推 移				
調査年度	1998年	2003年	2006年	2012年	2015年
学習者数	100	178	297	463	642
教師数	100	186	346	509	598
機関数	100	177	355	581	706

出所：1998～2006年は税所哲郎（2010）表4，2012年，2015年は『2015年度海外日本語教育機関調査』国際交流基金

図表5は民間日本語学校について見たものである。民間の日本語学校は1998年の31から2015年の219へと7倍に、また学習者数は1998年1万106人から2015年の6万4,863人へと6倍強に増えた。ところが、そうした日本語学習需要の高まりにもかかわらず、日本語教師の供給が追いついていないのが実状である。

日本語学校を含めて民間企業や民間団体の人材育成機関はハノイ市やホーチミン市に集中している。それらの機関には、日本への留学を支援する学校、日本語教育ネットワーク形成や日本文化を重視する教育機関もあれば、工学系の技術、情報技術、あるいは経営、会計、マーケティング等のビジネス教育を併せ教える教育機関もある。

そのような民間日本語学校の一つが「さくら日本語学校」である。税所哲郎氏によると、同校は1989年に日越友好を目的に設立された民間の日越文化センターがその前身で、1995年に現在の地に移転して「さくら日本語学校」と改称した。

同校の教育は日本語教育と人材教育の二つに大別される。日本語コースは最長2年間で、教師養成、留学準備、日本語能力試験対策の日本語教育を主体としつつ、ビジネスマナー、企業研修、社員査定用日本語能力養成などの教育も行っている。他方、人材育成コースは3ヵ月の短期研修で、スタッフ養成としてベトナム人教職員の日本研修、日本人教職員の現地派遣、教授法研修を行っている。

「さくら日本語学校」の日本語教育の特徴は、文法や語彙だけでなく日本文化の疑似体験を行うなど日本や日本人への理解を深めつつ、会話を中心とした直接法をベースとする独自の教授法による教育を行っていることである。

2017年2月の訪問時のヒアリングによると、学生数は現在1,900名にのぼる。税所氏の論文作成時（2010年）では学生数約1,000名であったから2倍近く増えたことになり、日本語学習熱の高まりが窺える。学校には週3日コースと週6日コースの二つがある。3ヵ月1タームとする4学期制をしき、2年間で8段階の日本語教育が行われている。教育は日本人教師14名とローカルスタッフによって行われていて、クラスごとに日本人教師1名とベトナム人スタッフ2名がチームを組んで教える。卒業者はJLPT（Japanese-Language Proficiency Test, 日本語能力試験）のN2～N3レベルに達することを目指している。

同校の学生は大学生が多い。学生は日本語だけでなく、留学希望者が多いせいか日本文化も学ぼうとする教養志向の学生が多い。他方、技能実習生希望者も履修しており、彼らの70%が企業に就職しているという。

ヒアリングによると、近年ブローカー的新興日本語学校が急増し、同校の日本語教師が引き抜かれ、同校は日本語教師養成の必要に迫られた。また、日系企業のローカル管理者の育成需要も高まっていて、同校にも日本語研修の要請があるという。しかし、研修需要に対して、交通事情や講師不足等、時間的にも人数的にも教師派遣には制約があるとのことであった。

こうしたことも含めて図表5も示すように、ベトナムにおける日本語教師養成が喫緊の課題となっている。さくら日本語学校ではこれまで学生用に用いていた「新宿日本語学校」（日本の提携校）開発の「江副式教授法」を徹底することで、3年間の教師養成をシステムティックに行っている。その指導のため、新宿日本語学校から非常勤講師を派遣してもらっている。さくら日本語学校では今後、同校卒業生に半年間訓練をして教師を養成する他、ビジネスで必要とされるコミュニケーション力のある学生教育の充実も図りたいとのことであった。

#### 4-2 ベトナムにおけるビジネス教育の現状と課題

日系繊維企業にとってローカル管理者の育成は不可欠な課題である。オフィスでは生産計画の立案やその進捗管理、あるいは財務管理などの能力、実務では通関業務や給与計算や人事評価などの実務能力を持った人材が現地

企業経営には欠かせないし、工場では5Sや生産技術の指導、生産進捗管理や品質管理を的確に行える人材が必要である。そうしたニーズに応える人材育成は日系企業だけでなく、ベトナムの今後の産業発展にとっても重要である。

では、産業人材育成のためのビジネス教育の現状はどのようなものであろうか。森純一氏は、タイとベトナムの産業人材育成に関する比較を行い、そのなかでベトナムにおける産業人材育成機関をいくつか紹介している。それらのほとんどが機械、電気機械系など工学系あるいは情報系の技術者養成を主体とするもので、ビジネス教育へのウエイトは小さい。それらの人材育成機関のうち、繊維産業にとってのビジネス教育カリキュラムを組み込んでいる「ロンタイン＝ヌンチャク職業訓練短大 (Vocational Training College)」について見てみよう。

同校は、ホーチミン市近郊のロンタイン地区に所在している。1993年にドンナイ省人民委員会傘下の職業訓練校として設立され、2012年に短大に昇格した。電気・電子科、機械科、自動車整備科、IT科、観光科、ビジネス科を持ち、在校生の約3分の1が短大コース、3分の2が中等職業訓練コースで学んでいる。大半の学生は近隣から通学している。最近ラオスの留学生20名を受け入れた。

メインの学科は電気・電子科や自動車整備科であるが、同校の場合IT科、観光科、ビジネス科といった文系の学科も持っていて学生の半数は女性が占めている。工学系の卒業生は就職をしやすい、その多くはベトナム系、台湾系の企業に就職している。日本企業への就職はまだ多くないが、例えば自動車整備科の訓練プログラムにはトヨタ・ビエンホア社から指導員の訓練、カリキュラムの改善、インターンの受け入れ等の支援がなされている。今後日系企業との関係深化が期待されている。同校では勤務態度、外国語能力を含めたコミュニケーション能力など学生のソフトスキルの改善も目指している。

同校のホームページによると、2016年1月に同校の名称は「ドンナイ・ハイテク・カレッジ」に変更された。2020年にはLong Thanh 国際空港開港が予定されていて、大学の発展方向を実現するための改称であった。

同校には現在3,200名の学生と124名の教職員が所属している。専門学校学習内容として列挙されている31項目のうち、繊維関連企業に関わるものをピックアップすると以下のとおりである。プライマリーでは「伝統的な衣装」「女性のドレス」「工業ミシン」「メイクアッププロ」「オフィスコ

ンピュータ」「グラフィックデザイン」等があり、中級では「コンピュータネットワーク管理」「企業会計」「ホテル経営」「ファッション」「グラフィックデザイン（コンピュータ上級）」「インフォマティク事務所」「中小企業経営」がある。これらを見ると、繊維関連企業の生産現場あるいはオフィス事務におけるローカル中間管理者にとって必要な基本的知識や技術・技能が「中等教育レベル」と「専門学校レベル」で修得できるカリキュラムとなっているといえよう。

しかし、ビジネス関係のカリキュラムに従った教育を受けてきた学生が日系進出企業において幹部社員としての役割を十分果たせるかというと、必ずしもそうではない。教育によって与えられたものを、企業のなか、特に日系繊維企業のなかでどう実体化できるかということが大切であるし、そのことは同時に現地企業の人材育成の課題でもある。

ベトナムのローカル従業員は、社会主義体制のもとで自発的な職業意識や行動規範が形成されずにいたため、職業に対する意識も低く、自分のキャリア目標を考えたうえで就業する者が少ないとか、就職したとしても地道に努力を重ねて技能を高めていこうとする意識に欠けるとか、仕事のうえでもゴールに向けた計画性がなく、物事の段取りの付け方を知らないといった声を日系企業の日本人幹部から聞く。それは企業社会に適うように陶冶されてこなかったというだけで、それをベトナム社会で育ったローカル人材に直ちに求めることは酷かもしれない。そこには両国の社会・文化の相違があり、もっといえば両国間の市場経済化の歩みの相違があるからである。日系企業はそのことをしっかりと受けとめて人材育成に取り組まなければならない。

今回訪問した日系繊維企業の親会社は規模の如何にかかわらず、それぞれの分野で日本を代表する企業であり、親会社の製品は日本市場の消費者のニーズをしっかりと掴んでいる。市場ニーズに適した製品を生み出す企業であったからこそ現在のポジションを掴むことができたといえよう。そうした親会社のもと、現地企業の製品の大半は日本市場向けであった。マーケットが日本国内である限り、日本での消費需要や消費者の意向を念頭においてモノづくりをせざるを得ないのは当然である。近年の「ジャパンメイド」へのこだわりに象徴されるように、細部の品質へのこだわりは世界的に見て日本社会独特のものかもしれないが、日本市場を相手とする限りたとえベトナムで生産されたものであったとしても、限りなく「メイド・イン・ジャパン」に近いモノづくりが求められる。



日本人の脳裏には、良質の製品を安価に作り出すことによって世界市場を席卷し制覇した自国の歴史が焼き付いている。生糸しかり、綿紡績糸しかり、さらには鉄や自動車、電気製品、コンピュータ…。この成功譚の根底には日本の「モノづくり」精神があると深く信じられてきた。特に労働集約的要素の大きい繊維産業では、生産現場に立つワーカーには日本的モノづくりの精神である「3つの躰」や5Sの体得が何よりも大切と考えられるのも宜なるかなである。技能実習制度を利用した親工場での研修、あるいは本社に派遣されての幹部研修、OJTを通じての時間をかけた日常的な教育は、そうした日本企業における人材育成の基本的なマナーであるといえよう。それを何とかローカル人材に植え付けようとするのももっともなことである。

その際に重要なことは、もしそこに普遍性があるならば日本人経営幹部がその理念をしっかりと認識し、それを現地で遂行する意義を相手に伝え納得させることができるかどうかである。利益追求を優先させ、あるいは日本のやり方が一番だとの上から目線で経営、生産を行っていかうとするならばいずれ限界がくるだろう。

## おわりに

日本の繊維企業はASEAN地域へ早くから進出し、ASEAN地域の繊維産業形成に大きな役割を果たした。2000年代に入って「チャイナ・プラス・ワン」の流れを受けてメコン地域への日系企業の進出が活発化した。そのなかで日系企業の関心を集めたのがベトナムであり、そこに先鞭をつけて進出したのがアパレル関連企業であった。そこでは安価で豊富なワーカーの存在が進出の主要動機であった。

2010年前後から進出動機に大きな変化が現れ始めた。繊維に関していえば、縫製関連の副資材メーカーや流通関連企業の進出であり、また既出の繊維企業による現地市場獲得の動きである。大部分の製品を親会社ないしは他の日本企業に「輸出」している現地企業も、「経営の現地化」は将来に向けての重要な課題となってくる。

「経営の現地化」は日本的経営や日本的生産システムの海外進出先への単なる移転でないことはいうまでもない。「経営の現地化」とは自立してそれぞれの条件に適った独自の経営を行うことである。そのための担い手は日本人に限る必要はない。日本人であろうとローカル人材であろうと、「適材適



所」に配置されることが望ましい。日系繊維企業での人材育成・ビジネス教育に普遍性があるとしたならば、ベトナム産業への人材供給という点で、現地企業は大きな貢献を果たすことになるのではなかろうか。

#### [付記]

本稿は「日系繊維企業の人材育成・ビジネス教育」『メコン地域におけるビジネス教育』（白桃書房、2018年）を圧縮・再構成したものである。

#### 参考文献

- 明日山陽子（2014）「ASEAN 繊維産業の現状と北陸企業のビジネスチャンス」北陸環日本海経済交流促進協議会・アジア経済研究所編『ASEAN 経済の動向と北陸企業の適応戦略』JETRO アジア経済研究所調査報告書。
- 大西勝明（2016）「ベトナムの工業化と ASEAN 経済統合」鹿住倫世編著『アジアにおける産業・企業経営—ベトナムを中心として—』白桃書房。
- 喬普建（2007）「日系企業の経営現地化」『熊本学園大学産業経営研究』26号。
- 後藤健太（2002）「繊維・縫製産業—流通未発達の検証」大野健一・川端望『ベトナムの工業化戦略—グローバル化時代の途上国産業支援—』日本評論社。
- 後藤健太（2006）「ホーチミン市の「独自ブランド型」アパレル産業の生産・流通組織—知識集約的機能の生産・流通の内部化—」藤田麻衣編『移行期ベトナムの産業変容』IDE-JETRO アジア経済研究所。
- 税所哲郎（2010）「ベトナムにおける日本語教育と日系ビジネスの人材育成に関する考察」『関東学院大学経済経営研究所年報』32集。
- 関満博・池部亮編（2012）『増補新版 ベトナム / 市場経済化と日本企業』新評論。
- トラン・ヴァン・トゥ（1985）「日本企業の東南アジアでの系列化—合繊工業のケース：1960～1980—」『日本経済研究』14号。
- 前田啓一・池部亮編著（2016）『ベトナムの工業化と日本企業』同友館。
- 森純一（2013）「タイとベトナムにおける産業人材育成の状況—日系中小企業の振興の視点から—」『日本型ものづくりのアジアの展開』アジア太平洋研究所。
- 『グンゼ100年史』（1998）グンゼ株式会社。
- 『海外進出企業総覧 国別編』（週刊東洋経済臨時増刊）（1997，2000，2008，2017）東洋経済新報社。
- 『繊維関係のアジア進出企業一覧』（2002）㈱センイ・ジャーナル社。
- 『外国人留学生の採用と日本語能力に関する調査レポート』（2013）公益法人日本漢字能力検査協会（<http://www.kanken.or.jp>）。
- 『平成25年度年次経済財政報告』（内閣府）（[www5.cao.go.jp](http://www5.cao.go.jp)）。
- 「日本企業はそもそも経営の現地化が不得意」『マイベストプロ』（<https://mbp-osaka.com/leapbridge-vj/column/29911/>）。
- 「N1～N5：認定の目安」（<https://www.jlpt.jp/about/lebelsummary.html>）
- 「江副式教授法」については新宿日本語学校のホームページ（<https://www.sng.ac.jp>）
- 「ドンナイ・ハイテクカレッジ」（<https://www.baodongnai.com.vn/english/society/20160/>）
- 同校ビジネス関係科目（<https://longthanhtech.edu.vn>）